



Reihe von Interim Managern lernen

Interim Manager berichten aus der Praxis

Business Transformation



Dr. Harald
Schönfeld



Jürgen Becker



Eckhart
Hilgenstock



Dr. Bodo AntoniĆ



Udo Fichtner



Rudi Grebner



Michael
Gutowski



Stefan Löffler



Manfred Richter



Rolf Marcus
Schuss



Dr. Detlef Weber



Falk Janotta



Rainer Simko



Lothar Hiese



Susanne
Möcks-Carone

Autoren

Dr. Harald Schönfeld

Jürgen Becker

Eckhart Hilgenstock

Dr. Bodo AntoniĆ

Udo Fichtner

Rudi Grebner

Michael Gutowski

Stefan Löffler

Manfred Richter

Rolf Marcus Schuss

Dr. Detlef Weber

Falk Janotta

Rainer Simko

Lothar Hiese

Susanne Möcks-Carone

Inhalt

Vorwort

Von Interim Managern lernen

Interim Manager: Was ist das und worum geht es?

Interim Manager: Spezialisierte Experten für die Umsetzung

Einsatzfelder/Besonderheiten beim Einsatz von Interim Managern

Buchreihe mit praxisorientierten Umsetzungsexperten

Business Transformation ist der einzige Schritt in die Zukunft

Unternehmerisches Denken erforderlich

Was verändert sich für Unternehmen?

Megatrends als Transformationstreiber

Disruptionen können jeden treffen

Die Macht der Plattformen

Innovative Geschäftsmodelle

Daten: Das Öl des 21. Jahrhunderts

Transformation im Automobilsektor

Neue cross-industrielle Geschäftsmodelle

Ökosystem Partner: Der Schlüssel zum Erfolg

Die Werkzeuge der Transformation

Der Entstehungsprozess neuer Geschäftsmodelle

Eine Transformationsarchitektur entwickeln

Selbstorganisierte Teams

Der Weg zur Selbstorganisation

Resümee: Transformieren Sie sich in die Zukunft!

So werden Menschen und Unternehmen resilient

Einführung

Krisen sind das neue Normal

Was auf die Wirtschaft zukommt

Wie Unternehmen reagieren – und warum das nicht reicht

Neues Paradigma: Resilienz statt
Krisenmanagement

Vordenker der systemischen Resilienz

Was also ist in Sachen Resilienz zu tun?

Was Managerinnen und Manager tun müssen

Fallbeispiele aus meiner Interimpraxis

Führungskräfte brauchen „Störkraft“

Bürokratie gilt es einzudämmen

Weg mit der rosaroten Brille im Management

Das Gymnastikprogramm für das resiliente
Unternehmen

Fazit

Der Resilienz-Check

Transformation von HR-Funktion und Belegschaft

Transformation der HR-Funktion

Transformation der Belegschaft

Resümee

Herausforderungen der Transformation in der Serienproduktion

Abstrakt

Aktuelle Ausgangslage

Selbstorganisierte Teams sind Voraussetzung

Die „eingefrorene und unbewegliche“ Produktion

Wer ist gerade besonders erfolgreich?

Für jedes Problem das richtige Werkzeug

Auftauen des verhärteten Status Quo

Mentale Vorbereitung auf weitere Schwierigkeiten

Ab heute nur noch agil?

Gründe für das „Ausklammern“ der eigenen

Serienproduktion

Fähigkeiten zur agilen Projektumsetzung in der

Serienproduktion

Nachwuchs für das Team

Was geschieht, wenn wir uns auf unseren Erfolgen
ausruhen?

Beispiel: Wann ist ein Change-Prozess erfolgreich?

Resümee

Internationales Wachstum

Zusammenfassung

Einleitung

Internationalisierung im Transformations-Kontext

Warum internationalisieren?

Unbeabsichtigte Folgen der Internationalisierung

Vision und Auftrag

Führungsqualitäten

Umgang mit Vielfalt

Vertriebs- und Marketingstrategie

Geschäftstätigkeit

Finanz- und Rechnungswesen

Personal / Recht

Ist es das wert?

Persönliche Erfahrungen / Glossar der Begriffe

Die Renaissance im Supply Chain Management

Kommunikation, Information und Informationsfluss

Beschaffungsstrategie mit Umsetzungsplanung

Dispositive Materialflussoptimierung

Strategische Transformation in die

Vertriebsdistribution

Resümee

Transformation Strategischer Einkauf und Schnittstellen

Einleitung

Rahmenbedingungen für einen strategischen Einkauf

Beispiel Eins: Transformation Einkauf und Schnittstellen

Ergebnisse der Transformation: Beispiel Eins

Beispiel Zwei: Aufbau eines Gruppeneinkaufs

Ergebnisse der Transformation: Beispiel Zwei

Beispiel Drei: Transformation im laufenden Projekt

Ergebnisse der „agilen“ Transformation: Beispiel Drei

Fazit aus den drei Transformationsbeispielen

Business Transformation: Post Merger Integration

Abstract

Ausgangslage

Umsatzplanung

Umsatzrealisation nach dem Handelsgesetzbuch (HGB)

Buchhalterische Mechanik bei Revenue Recognition

ASC 606 und Purchase Accounting

Notwendigkeit einer Kostenrechnung

Fertigungsplanung

Unternehmenskulturen - Grundsätzliche

Anmerkungen

Personelle Verstärkung

Resümee

Business Transformation in Operations & Process Management

Abstract

Einführung

Strategisches Management als Basis

Skill-Management und Training in der Transformation

Risikomanagement

Prozess-Management in der „Business Transformation“

IT-Transformation als Teil der „Business Transformation“

Case Studies aus meiner Praxis

Case-Study einer Restrukturierung

Fazit, Lessons Learned aus diesem Beitrag

Die ewige Transformation

Abstract

Der Begriff der Transformation

Was treibt ein Unternehmen zu einer Transformation?

Die Rolle der IT in einer Business Transformation
Die IT heute, morgen und übermorgen
Die Rolle des Interim Manager
Resümee

Zwei Praxisbeispiele für gelungene Business Transformation

Einführung
Allgemeine Begriffsfindung
Teil I: Chirurgie-Instrumente-Hersteller
Erkenntnisse aus der dreitägigen Analyse
Schlüsselpunkte und Ansätze der Verbesserungen
Umgesetzte Problemlösungen und deren Ergebnisse
Resümee beim Chirurgie-Instrumente-Hersteller
Teil II: Premium Tiefkühl-Pizza-Hersteller
Erkenntnisse aus der 3-Tage-Analyse
Mögliche Stellschrauben für eine
Effizienzsteigerung:
Umgesetzte Problemlösungen
Resümee
Schlusswort

Unternehmenskrisen: Meistens hausgemacht

Einführung
Woher kommen Verluste, woher Gewinnbeiträge?
Führender Ladenbauer Food mit Expansionsdrang
Größere Offset- und Digitaldruckerei mit sinkenden Umsätzen
Modemarke mit Expansionsdrang
Europaweit führender, PE-finanzierter Großhändler
Cash is King: Ach ja, da war doch noch was

Krisenvermeidung und Krisenmanagement
Zusammenfassung

Business Transformation: Best Practice, Tools und Tipps

Abstract

Was ist eine Business Transformation?

Key Field: Reframing

Key Field: Revitalizing

Key Field: Restructuring

Key Field: Renewing

Resümee

Autorenverzeichnis

Dr. Harald Schönfeld

Jürgen Becker

Eckhart Hilgenstock

Dr. Bodo Antonic

Udo Fichtner

Rudi Grebner

Michael Gutowski

Stefan Löffler

Manfred Richter

Rolf Marcus Schuss

Dr. Detlef Weber

Falk Janotta

Rainer Simko

Lothar Hiese

Susanne Möcks-Carone

Bücher im DC Verlag

Besondere Empfehlung für alle Interim Manager
Fachbücher „Von Interim Managern lernen“
Sachbücher

Über Diplomatic Council

Über United Interim

Vorwort

Es gibt keine anderen Führungskräfte als Interim Manager, die im Laufe ihres Berufslebens so viele Unternehmen und so viele verschiedene unternehmerische Herausforderungen kennenlernen. Daher wurde es höchste Zeit, eine eigene Buchreihe „Von Interim Managern lernen“ aufzulegen, um dieses geballte Know-how zu bündeln und einer breiteren Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen.

Das Diplomatic Council (DC), ein globaler Think Tank mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen (UNO), hat sich hierzu United Interim (UI), das führende Netzwerk qualifizierter Interim Manager im deutschsprachigen Raum, zum Partner gewählt. Die beiden Herausgeber der Buchreihe, Dr. Harald Schönfeld und Jürgen Becker, sind zugleich die Gründer und Geschäftsführer von United Interim; sie kennen daher dieses Marktsegment besser als irgendjemand anderes. Dieses Wissen gepaart mit einem langjährig entwickelten, vertrauensvollen und persönlichen Verhältnis zu praktisch allen qualifizierten Interim Managern von Relevanz im deutschsprachigen Raum gewährleistet, dass in der Buchreihe „Von Interim Managern lernen“ tatsächlich nur die Besten der Besten zu Wort kommen.

Dieses geballte Know-how stellen wir einmal mehr im Band „Interim Manager berichten aus der Praxis: Business Transformation“ zur Verfügung. Das ist kein Zufall - es gibt wohl keine Branche von Bedeutung, die nicht von massiven Umstellungen betroffen ist. In den meisten Fällen geht es dabei nicht um alltägliche Anpassungen, wie sie mit jeder

Geschäftstätigkeit verbunden sind, sondern um fundamentale Umwälzungen, die es zu bewältigen gilt. Die dazu notwendige Business Transformation ist häufig schon schwer zu erkennen; sie erfolgreich umzusetzen, ist in der Regel noch um ein Vielfaches schwieriger.

Vor diesem Hintergrund erscheint das vorliegende Buch genau zum richtigen Zeitpunkt, um den Entscheidungsträgern in der Branche mit klugem und vor allem praxiserprobtem Rat zur Seite zu stehen. Noch besser: Wer über den Rat hinaus tatkräftige Unterstützung bei Strategie und/oder Umsetzung benötigt, kann die in diesem Buch vorgestellten Interim Manager direkt ansprechen. Die Profile inklusive Kontaktdaten befinden sich in der Sektion „Über die Autoren“ am Ende des Werkes. Denn alle, die in diesem Buch zu Wort kommen, sind nicht in erster Linie Autoren, sondern es sind vor allem Interim Manager, die eben nicht nur mit Rat, sondern insbesondere auch mit Tat zur Seite stehen.

In diesem Sinne wünsche ich dem neuen Band einen guten Start, mögen die geneigten Leserinnen und Leser ein Maximum an Nutzen aus der Lektüre ziehen. Mein Dank gilt den Interim Managern, die sich die Zeit genommen haben und bereit sind, ihr profundes Know-how in diesem Werk darzustellen, und natürlich den beiden Herausgebern, die sich um die hohe Qualität aller Beiträge verdient gemacht haben.

Hang Nguyen

Generalsekretärin Diplomatic Council

Von Interim Managern lernen

Einführung von Jürgen Becker und Dr. Harald Schönfeld, beide Gründer und Geschäftsführer der UnitedInterim GmbH

„Es ist eine Kunst, wie professionelle Interim Manager Menschen und Organisationen in dynamischen Märkten durch Prozesse der Veränderung führen, sie dabei stärken und ihnen konkret in ihrem Praxisalltag an der Seite stehen, bis sie ihre definierten Ziele erreicht haben. Dann geht es weiter zum nächsten Mandanten.“

Interim Manager: Was ist das und worum geht es?

Zeiten voller Krisen und kaum vorhersehbarer „Schwarzer Schwäne“ wie Corona-Pandemie, Ukrainekrieg oder Energiepreisentwicklung sind voller Herausforderungen. Natürlich ist es dabei wichtig, Themen wie Liquidität und Kosten im Blick zu haben. Doch gerade in Zeiten, in denen eine „VUCA-Welt“ immer sichtbarer wird, sind Unternehmen in einzigartiger Weise gefordert, sich ständig zu wandeln und Antworten auf neue Zukunftsfragen zu finden. In dynamischen, sich immer schneller verändernden Märkten wird die zügige und sichere Umsetzung von Veränderungen zu einem erfolgskritischen Faktor.

Angesichts all der Veränderungen ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich selbst zielgerichtet anzupassen – sich

zu „transformieren“ – notwendig. Das ist jedoch etwas, das auf der Managementseite andere oder zusätzliche Arbeitskapazitäten und Kompetenzen erfordert, als bewährte und in der Vergangenheit erfolgreiche Prozesse und Routinen in immer weiter optimierender Weise auszuführen: manchmal auch nur für eine bestimmte Aufgabe, eine bestimmte Phase oder einen definierten Zeitraum.

Der erste Engpass liegt – vor allem im Mittelstand – häufig bei den Kapazitäten: Bewährten Führungskräften im Hause können nur selten neben ihrem Tagesgeschäft noch weitere Projekte auf die Schultern gelegt werden. Die Managementkapazitäten sind zumeist „auch schon so“ komplett ausgereizt. Der zweite Engpass betrifft das Wissen: Gerade bei neuen Themen sind aktuelles Know-how oder eine Spezialkompetenz notwendig. Beides muss zügig im Unternehmen verankert werden, denn der Markt wartet selten. Aufwändige und zeitintensive Weiterbildungen oder die Rekrutierung spezialisierter Experten am Arbeitsmarkt sind nicht immer die Lösungen der Wahl, wenn die Zeit drängt.

An dieser Stelle kommen Interim Manager ins Spiel: als Experten für die Gestaltung und Umsetzung von Transformationen. Das Besondere an ihnen sind nicht nur der zeitliche Faktor, also eine Tätigkeit „ad interim“, und die kurzfristige Verfügbarkeit mit einem Projektstart innerhalb weniger Tage. Hinzu kommt ihre in vielen Berufsjahren und vielen Projekten erworbene Erfahrung,

- was in der Praxis – und nicht nur in Hochglanzbroschüren oder auf den bunten Charts von Consultants – wirklich funktioniert, und

- wie die betreffenden Menschen und Organisationen dorthin gelangen, und zwar möglichst sicher (Quality), möglichst zügig (Time), bei vertretbarem Aufwand (Costs) - und möglichst nachhaltig in der Wirkung.

Es gibt wohl kaum eine Berufsgruppe, die mehr über die betriebliche Praxis weiß als Interim Manager. Weil sie im Laufe ihres Berufslebens viele verschiedene Unternehmen sowie unterschiedliche Situation und Herausforderungen kennen lernen, stellen ihre Erfahrungen und ihr Know-how einen wahren Schatz dar. Bei Transformationen, bei denen im Alltag durchaus Emotionen, „innere Welten“ und Unternehmenspolitik eine Rolle spielen, profitieren ihre Auftraggeber vor allem von

- ihrer neutralen und nur der Aufgabe verpflichteten Sichtweise,
- ihrer Nicht-Eingebundenheit in politische Konstellationen, „Seilschaften“ oder gar „Königreiche“,
- den fehlenden Karriereinteressen in eigener Sache,
- einer besonderen, projektorientierten Arbeitsmethodik in Veränderungsprozessen, und
- einem vertrauensbildenden Track Record, ähnliche Aufgaben an anderer Stelle bereits mehrfach erfolgreich bewältigt zu haben.

Wird all dies kombiniert mit

- aktuellem Wissen rund um das Fachthema (erworben unter anderem durch kontinuierliche Weiterbildung), und

- einer Sensibilität für die vorliegende Unternehmenskultur mit der Fähigkeit, in den Worten die passende Ansprache und im Handeln das notwendige Vorbild sein zu können,

dann prädestiniert es sie geradezu, ein wichtiger oder gar federführender Teil der Erfolgsstory von Transformationsprozessen zu sein.

Es soll dazu noch ergänzt werden, dass Interim Manager, die Transformationsprozesse erfolgreich für andere umsetzen, auch für sich selbst die Kompetenzen bzw. persönliche Reife entwickelt haben müssen, die Spannungen, Konflikte, Diskussionen und Unsicherheiten auszuhalten, die Veränderungen mit sich bringen. Meist stehen persönliche Erlebnisse hinter den Kompetenzen. („*Habe ich selbst auch schon erlebt - Ich kann nachfühlen, wie es Ihnen jetzt geht*“.) Das kann im Hinblick auf eine Vorbild- bzw. Führungsfunktion - insbesondere für Mitarbeitende, die in unsicheren Zeiten durchaus Empathie und Orientierung schätzen - zusätzliche Sicherheit und Vertrauen geben, einen neuen Weg zu beschreiten.

Interim Manager unterstützen Unternehmen indes nicht nur bei der Umsetzung „normaler“ Transformationen rund um definierte Themen oder Ziele. Sie können ebenfalls - quasi projektbegleitend und als Zusatznutzen - für nachhaltige Resilienz sorgen. Dazu gehört das bewusste Einbauen von Redundanzen und Sicherheitsnetzen in die Prozesse. Oder sie fördern die Entwicklung von Antifragilität: Das betrifft die Fähigkeit von Unternehmen, als Ergebnis von Schocks, Volatilität, Fehlern, Störungen, Angriffen oder Ausfällen zu wachsen und zu gedeihen. Dazu gehört der Mut, bisherige Wege zu verlassen, zu lernen und sich auf Neues in all seiner Unsicherheit einzulassen.

In den meisten Fällen kann ein Interim Manager sein Wissen zudem an das Team weitergeben und dafür sorgen, dass der interne Kompetenzaufbau zügig und praxisbezogen klappt. Gutes Interim Management beinhaltet damit noch einen ganz pragmatischen Know-how-Transfer on the job. Das betrifft nicht nur neues fachliches Wissen. Mitarbeitende und Kollegen in der Unternehmensführung, die einen Transformationsprozess zusammen mit einem Profi durchlebt haben, lernen rund um vier Fragenkomplexe:

- (1) Einstellung: Wie verhalten wir uns, wenn wir nicht mehr zielführende Gegebenheiten im Unternehmen feststellen? Wie gehen wir dabei mit lieb gewordenen Routinen und Denkhaltungen um, die in der Vergangenheit durchaus erfolgreich waren, nun aber nicht mehr richtig weiterhelfen?
- (2) Emotion: Wie können wir uns kontinuierlich emotional darin stärken, uns auf Neues (durchaus nicht ungeprüft) einzulassen? Wie erarbeiten wir uns dabei ein notwendiges Maß an innerer Sicherheit und wie können wir dies spüren?
- (3) Methodik: Wie erweitern wir unseren Werkzeugkasten im Management um Methoden, die Anforderungen einer zunehmend sichtbar werdenden VUCA-Welt systematisch in unserem Unternehmen zu verankern, auch wenn das gegebenenfalls im ersten Schritt zusätzliche Arbeit und Investitionen betrifft?
- (4) Zukunftssicherung und Erwartung weiterer Veränderungen über die heute zu lösende Situation hinaus (Prävention): Wie Sorge ich für nachhaltige Resilienz und Antifragilität im Unternehmen - auch wenn das in einem Quartal Geld kostet? Was kann ich

vielleicht mit kleinem Aufwand schon heute gleich mitmachen?

Interim Manager: Spezialisierte Experten für die Umsetzung

Den Begriff „Interim Manager“ gibt es im deutschen Sprachraum seit mehr als 40 Jahren. In dieser Zeit haben sich die Aufgabenstellungen und Rollen natürlich verändert, für die Interim Manager engagiert werden – ebenso wie die Kompetenzen und Qualifikationen, die notwendig sind, um Mehrwert zu erzielen und langfristig erfolgreich zu sein. Standen am Anfang in erster Linie die Restrukturierung und Sanierung sowie Projekte auf oberster Unternehmensebene im Vordergrund, die hauptsächlich von Männern kurz vor oder nach der Pensionierungsgrenze durchgeführt wurden, so ist es heute eine vielfältige, bunte Mischung an Themen geworden. Interim Manager sind zudem in ihrer Gesamtheit weiblicher und jünger geworden. Die vielen Projekte im Personalbereich – eine statistisch überwiegend weibliche Domäne – stehen als Beispiel für zunehmend mehr Frauen, die sehr erfolgreich als Interim Manager tätig sind.

Die Online-Ausgabe des Gabler Wirtschaftslexikons gibt folgende Definition (Interim Management, 2018):

Beim Interim Management arbeiten selbstständig tätige Interim Manager für einen definierten Zeitraum (üblicherweise 3-18 Monate) i.d.R. in unternehmerischer Verantwortung in einem Unternehmen in einer Führungsposition der ersten und zweiten Ebene. Interim Manager werden in unterschiedlichen Situationen und Aufgabengebieten eingesetzt, z.B. zur Überbrückung bei unvorhersehbaren Vakanzen beim Ausfall einer

Führungskraft, zur Restrukturierung und Sanierung, im Projektmanagement, zur Einführung neuer Programme oder bei der Gründung, Übernahme oder Veräusserung von Unternehmen.

In der Unternehmenspraxis werden Interim Manager zunehmend als Teil der gesamtwirtschaftlich immer bedeutsamer werdenden und stark wachsenden Gruppe der Freelancer und dabei als Teil des Marktes für „Freelance Management Dienstleistungen“ betrachtet. In die gleiche Richtung zielt die DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.) als führender Wirtschafts- und Berufsverband für Interim Management in Deutschland. Interim Management wird dort als eigenes Angebotssegment im Markt der Management Dienstleistungen bezeichnet, welches sich von der Nachbarbranche der Unternehmensberatung in der Art des Service unterscheidet (DDIM, Branchenprofil, 2020):

„Während Unternehmensberatungen einen externen, unabhängigen Service bieten, bei dem die Entscheidungsbefugnis und -verantwortung beim Auftraggeber verbleiben, arbeiten Interim Manager in der Regel in unternehmerischer Verantwortung im Mandanten-Unternehmen. Für einen definierten Zeitraum werden sie zum integralen Bestandteil des internen Teams. Interim Manager arbeiten freiberuflich und auf eigenes Risiko. Sie werden in Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene eingesetzt.“

Eine andere Begriffsdefinition rückt den „Markenkern des Interim Managers“ in den Blickpunkt. Sie wurde am 1. Juli 2022 von den Verbänden der deutsch sprechenden Länder (DDIM, DSIM, DÖIM, VRIM, AIMP) auf dem „6. Gipfeltreffen der Interim Management Branche“ in Luzern gefunden und

sogar in der aktuell viel verwendeten „gender-gerechten“ Sprache und Grammatik formuliert (Schädler, 2022):

Interim Manager:innen sind führungserfahrene und umsetzungsstarke Problemlöser:innen. Sie stehen einem Unternehmen zeitnah für spezifische Aufgaben und auf begrenzte Zeit zur Verfügung. Sie schaffen unternehmerischen Mehrwert.

Einsatzfelder/Besonderheiten beim Einsatz von Interim Managern

Ihren Kundennutzen bringen Interim Manager in allen Phasen des Lebenszyklus von Unternehmen ein. So gibt es Interim Manager, die vor allem bei der Unterstützung von jungen Unternehmen tätig sind, Interim Manager, die sich auf Wachstumsthemen und Transformationen spezialisiert haben, und Interim Manager, die sich geradezu auf „Krisen“ oder gar die „Beerdigung“ von Unternehmen spezialisiert haben. In allen Phasen jedoch sind viele Interim Manager in der Überbrückung von Vakanzen tätig. Gerade weil in der Praxis die beiden mittleren Phasen in der Regel die längste Zeit des Lebens eines Unternehmens ausmachen, sind diese Phasen besonders „arbeitsreich“ für Interim Manager.

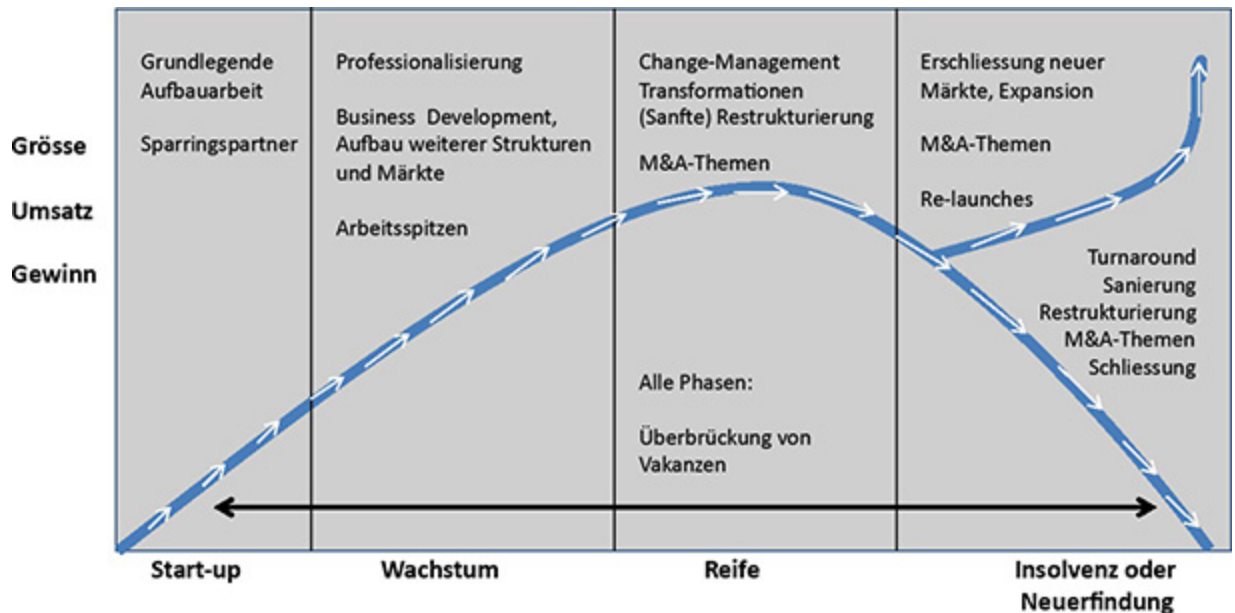


Abbildung: Einsatzfelder von Interim Managern in unterschiedlichen Phasen des Lebenszyklus von Unternehmen. Quelle: Becker / Schönfeld / Singer (2022).

Aus Sicht der Praxis des Interim Managements formuliert ein erfahrener und in der Branche mehrfach ausgezeichnete Interim Manager, Ulvi I. Aydin, die folgenden Unterschiede in der Tätigkeit zum „normalen“ Management (Handelsblatt vom 7.8. 2022):

„Interim Manager haben schon unzählige Unternehmen von innen gesehen und erkennen sehr schnell Muster und Pain Points - in Prozessen, Bilanzen, der Organisation, der Kultur, etc. Ihre Einarbeitungszeit ist damit sehr gering, und sie können in kürzester Zeit Mehrwert für das Unternehmen schaffen. Auch bringen Interim Manager keinen Ballast aus der Vergangenheit mit. Sie sind nicht in unternehmenspolitische Machenschaften verstrickt und haben auch nicht vor, im Unternehmen aufzusteigen und Konkurrenten auszustechen. Sie haben eine klare Mission. Ist diese erfüllt, sind sie wieder weg. Sie stellen also kein Risiko für interne Manager da. Als Macher sind Interim Manager immer im „Hands-On“-Modus. Sie suchen keine Entschuldigungen oder Schuldigen, sondern praktikable

Lösungen und Ansätze. Sie entwickeln Konzepte in wenigen Wochen, nicht wie in den meisten Unternehmen üblich, erst nach Monaten. Sobald ein Konzept freigegeben ist, machen sich Interim Manager mit den bereitgestellten Ressourcen an die Umsetzung.»

Interim Manager können als Freelancer im Management bezeichnet werden. In der Praxis haben sie vor allem mit Beratern einige Überschneidungen. Der wesentliche Unterschied wird darin gesehen, dass Interim Manager ihren Fokus auf die operative Umsetzung oder Durchsetzung von meist unternehmerisch bedeutsamen Maßnahmen legen. Diese können durchaus auf Empfehlungen aufsetzen, die vorher von einem Berater gegeben wurden – oder von dem Interim Manager selbst, der vorher eine Analyse gemacht hat. Es ist auch nicht mehr nur die erste oder zweite Ebene, auf der Interim Manager tätig werden. Einsätze in Projekten, zum Beispiel zu Change- oder Transformationsthemen, für die eine hochwertige Expertise notwendig ist, umfassen inzwischen ein gutes Drittel der Gesamtumsätze im Interim Management-Bereich (AIMP, 2022). Tendenz steigend!

Buchreihe mit praxisorientierten Umsetzungsexperten

Mit der Buchreihe „Von Interim Managern lernen“ wird das Know-how von praxisorientierten Umsetzungsexperten erstmals gebündelt. Nach „Automotive“ und „Maschinen- und Anlagenbau“ ist dieser Band zu „Business Transformation“ bereits der dritte in dieser überaus erfolgreichen Reihe.

Die sorgfältige Auswahl der Autoren durch die Herausgeber stellt sicher, dass in dieser Reihe nur die

„Besten der Besten“ mit Themen zu Wort kommen, die aktuell rund um „Business Transformation“ brennen; aus jedem Fachgebiet und aus jeder fachlichen Perspektive immer nur einer. Alle Interim Manager vereint jedoch das Streben nach operativer Exzellenz für ihre Kunden: Es geht um eine Steigerung der Performance, die Verbesserung der Wertschöpfung des Unternehmens, eine erhöhte Rentabilität und damit um eine nachhaltige Zukunftssicherung des Unternehmen! All das sind Anliegen von Unternehmen, für die Interim Manager engagiert werden.

„Es ist es so, als ob ich für mich selbst einen Personal Trainer engagiere: Die Sicherheit steigt, die gewünschten Ergebnisse zu erhalten. Ich muss dabei natürlich auch Themen anpacken, bei denen ich mir selbst im Weg stehe. Aber meist entdecke ich dabei auch noch Potentiale, an die ich bisher noch nie gedacht hatte.“

Freuen wir uns damit auf die einzelnen Beiträge dieses Sammelbandes. Sie bilden ein breites Spektrum unterschiedlicher Herausforderungen, Aufgaben, Erfahrungen und Impulse professioneller Interim Manager in der Praxis betrieblicher Transformationen. Auch wenn wir, die Herausgeber, mit allen Autoren schon seit Jahren persönlich-professionell bekannt sind und ihre berufliche Entwicklung als Interim Manager verfolgen konnten, haben wir bei der Durchsicht der Fachbeiträge und den Diskussionen dazu viel gelernt! Dafür danken wir - und wünschen es auch dem Leserkreis.

Dem Diplomatic Council (DC) sind wir seit einigen Jahren freundschaftlich und aktiv verbunden. Wir engagieren uns gerne in dieser Organisation, die einen globalen Think Tank mit Beraterstatus bei den Vereinten Nationen, ein weltweites Business Network und eine gemeinnützige Charity Foundation vereint. Auf diese Weise können

gemeinsam mit allen nationalen und internationalen Mitgliedern Synergien gehoben werden, wie es sonst kaum möglich wäre!

Die Herausgeber

Jürgen Becker und Dr. Harald Schönfeld

Im Oktober 2022

Quellen:

AIMP (2022). AIMP-Arbeitskreis Interim Management Provider. AIMP-Providerumfrage 2022:
<https://www.aimp.de/aimp-umfragen/aktuelle-aimp-umfragen>

Aydin, Ulvi, I. (19.04.2022). "Wer mich holt, erhält einen Klartexter." - Interim-Manager Ulvi I. Aydin zeigt Kante. Webseite Handelsblatt
<https://www.handelsblatt.com/adv/firmen/ulvi-i-aydin.html>

Becker, J. / Schönfeld, H. / Singer, G. (2022): Karriere-Handbuch für Interim Manager. Erfolg als Freelancer im Management. Zweite aktualisierte und ergänzte Auflage

DDIM (2020). Branchenprofil. Webseite Dachgesellschaft Deutsches Interim Management
<https://www.ddim.de/interim-management/fuer-unternehmen/branchenprofil/>

Interim Management (2018). Gabler Wirtschaftslexikon - Online Lexikon:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interim-management-52714/version-275829>

Schädler, K. (21.07.2022). 6. Gipfeltreffen und 1. Schweizer Forum für Interim Management. <https://rheintal-interim.org/6-gipfeltreffen-und-1-schweizer-forum-fuer-interim-management/>

Business Transformation ist der einzige Schritt in die Zukunft

Eckhart Hilgenstock, Interim Executive (EBS), Interim Manager des Jahres 2012 (AIMP), Top Interim Manager im Manager Magazin 10/2021 und in Capital 01/2022

Hadern Sie noch oder transformieren Sie schon?

Warum Business Transformationen der einzige Schritt in die Zukunft sind

Seit Jahren wird über Transformation geredet. Ein Blick auf deutsche Unternehmen offenbart aber: Getan wird verhältnismäßig wenig. Dabei ist eine zielgerichtete Business Transformation der einzige Schritt, um in Zukunft marktfähig zu bleiben. Was sollten Unternehmen heute tun?

Kopf aus dem Sand

Der Trendforscher Franz Kühmeyer schrieb in der Trendstudie *Hands-on Digital* (2018): „Es ist immer das Gleiche: Während in vollmundigen Reden die disruptiven Geschäftsmodelle der digitalen Ökonomie bewundert werden, reicht der Mut in der eigenen Organisation für einen Durchbruch nicht aus.“ ¹ Transformationsvorhaben gehen oftmals nicht über die Digitalisierung analoger Prozesse hinaus - zu wenig, um in Zukunft noch oben mitzuspielen. Zaghafte digitale Gehversuche waren vor zehn Jahren

vielleicht noch angebracht. Diese Phase des Herantastens muss aber spätestens seit der Coronakrise vorbei sein. Verantwortliche müssen ihren Kopf aus dem Sand ziehen und mehr Unternehmergeist aufbringen!

Ich frage Sie als Unternehmer:in ganz direkt: War die Pandemie auch für Ihr Unternehmen ein Katalysator? Welchen Turbo hat er gezündet? Mehr als Home-Office und von *analog* auf *digital*? Glauben Sie, dass Ihr Geschäftsmodell auch in fünf Jahren noch funktioniert? Woran machen Sie das fest? In meiner Arbeit als Interim Manager für digitale Struktur- und Organisationsentwicklung sehe ich immer wieder: Viele Unternehmen hierzulande unterschätzen den Veränderungsdruck. Oftmals stecken sie noch in den digitalen Kinderschuhen. Dabei sollten sie schon viel weiter sein – denn die Dynamik in der Welt nimmt nicht ab. Entwicklungen und Trends gehen weiter. Geht Ihr Unternehmen mit?

Unternehmerisches Denken erforderlich

Die wirtschaftlichen Herausforderungen kennen Sie: Lieferengpässe, geopolitische Krisen, zunehmende Ressourcenknappheit, Fachkräftemangel, Klimawandel, Digitalisierung. Mit diesen Veränderungen einher gehen ein neues Bewusstsein in der Gesellschaft sowie neue Kunden- und Mitarbeiteranforderungen an Unternehmen – B2C wie B2B. Immer häufiger stellen Kunden, Partner und junge Mitarbeiter:innen die Sinnfrage: Wofür das alles? Und die Antwort lautet nicht „Geld und Einkommen“. Das Finanzielle ist nur noch *ein* Parameter unter vielen. Eine gesunde Umwelt und eine nachhaltige Infrastruktur, sauberes Wasser und reine Luft gehören ebenfalls dazu. Die Prinzipien der

Gemeinwohlökonomie rücken zunehmend in den Vordergrund - und tragen maßgeblich zur Kaufentscheidung bei.² Wirtschaftet ein Unternehmen nachhaltig? Weiß ein Unternehmen, unter welchen Bedingungen seine Güter hergestellt werden?

Die *Sharing Economy* (Ökonomie des Teilens) ist weiter auf dem Vormarsch. Vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit verlieren Besitz und Eigentum in vielen Bereichen ihre Relevanz. Mehr zu besitzen bedeutet nicht, ein besseres Leben zu haben. Wichtig ist das Wissen, dass wir Zugang zu bestimmten Produkten oder Services haben, sobald wir sie benötigen. Ein niedliches Beispiel hierzu stellt die Nachbarschaftsplattform [FragNebenan.de](https://www.fragnebenan.de) dar, wo sich Nachbarn gegenseitig Werkzeug und ähnliches leihen. Ein prominentes Beispiel ist Carsharing, E-Scooter und Fahrräder: Nicht jeder Mensch benötigt ein eigenes Fortbewegungsmittel - warum teilen wir nicht die Nutzung? Der Gedanke der Sharing Economy geht Hand in Hand mit dem Thema Nachhaltigkeit. Das *World Economic Forum* hat im Jahr 2020 das erste Mal nur Umweltthemen unter die Top 5 größten Risiken für die Menschheit eingestuft.³ Alle Ressourcen, die unser Planet im Jahr 2020 reproduzieren konnte, waren bereits im Juli desselben Jahres aufgebraucht. 2022 hat Deutschland diesen Punkt bereits im Mai erreicht! Zero-CO2-Ausstoß und die Wiederherstellung von Ressourcen werden zum unumgehbaren ökonomischen Kriterium. Das macht sich auch im Kundenverhalten bemerkbar: Immer mehr Menschen kaufen nur noch von Unternehmen, die ein klares Nachhaltigkeitskonzept haben. Nachhaltigkeit ist somit zu einem gewinnrelevanten Wirtschaftsfaktor geworden.

Was verändert sich für Unternehmen?

Sinn, teilen, Natur: Das sind wichtige Entwicklungstendenzen, die Unternehmen in ihren zukünftigen Geschäftsmodellen berücksichtigen müssen. Was tragen Sie für die Gesellschaft bei? Worin liegt der höhere Sinn Ihres Unternehmens? Können Sie Produkte, Lösungen und Services zum Zeitpunkt der Nutzung bereitstellen? Wie bringen Sie die Ressourcen, die Sie verbrauchen, zurück in die Natur? Oder noch besser: Wie schaffen Sie einen positiven Effekt für die Natur? Ein schönes Beispiel ist Viva con Aqua, das sich zum Ziel gesetzt hat, jedem Menschen sauberes Wasser zugänglich zu machen.

Für Unternehmen hat also in den letzten Jahren eine Verschiebung der Prioritäten stattgefunden – kunden- und umweltgetrieben:

- Aus der Wertschätzung für Verträge wurde die Wertschätzung der Geschäftsbeziehungen, gerade auch der persönlichen Beziehungen. Geschäft basiert auf Vertrauen, daher werden die handelnden Personen immer wichtiger.
- Aus dem *Management von* Kunden und Partnern wurde das *Engagement mit* Kunden und Partnern.
- Der Fokus hat sich vom Unternehmen auf Partnerschaften und Ökosysteme gedreht.
- Aus purem Wettbewerb ist *Coopetition* (Kooperation und Wettbewerb) geworden.
- Aus der Lieferung *eines* Produktes wurden komplexe Lösungen.
- Aus Top-Down-Hierarchien und Command-and-Control wurden lokale, flache Hierarchien und

Selbstorganisation.

Megatrends als Transformationstreiber

All diese Veränderungen und Tendenzen spiegeln sich auch in den Megatrends wider, die das Zukunftsinstitut identifiziert hat, darunter:

- Individualisierung von ego zu eco
Individualisierung ist schon lange ein großes Thema. Doch hat sich dieser Trend weiterentwickelt. Heute steht das Ego im Kontext von Gemeinschaften und Beziehungen. In Zukunft wird es noch mehr um die Wechselwirkung von Individuum und Umwelt, bzw. Umfeld gehen. Communities spielen eine wichtige Rolle. Geschäftsformen wie Goldeimer, Share oder Viva con Agua gelingt es besonders gut, Community und Solidarität mit Profit und Dienstleistung zu verbinden. Für Marken liegt genau in dieser Verknüpfung die große Chance der Zukunft.
- Neo-Ökologie
Konsum erfolgt zunehmend unter ökologischen und sozial-ethischen Aspekten. Der rote Faden ist der Trend zu mehr Lebensqualität. Damit eng verbunden sind die Themen Verzicht und Minimalismus. Die nächste Business Generation rückt gesellschaftliche Probleme in den wirtschaftlichen Fokus, um sie mit wirtschaftlichen Mitteln zu lösen. Diese Idee trifft besonders bei nachwachsenden Generationen auf Resonanz.
- Konnektivität